



Modelo de operación por procesos para mejorar la competitividad en despachos de contabilidad

Process operation model, to improve competitiveness in accounting firms

Andrea Milena Gómez Pulido¹ 
Alfredo Pérez Paredes² 



Palabras clave:

organización privada;
cambio organizacional;
empresa;
gestión;
organización del trabajo;
productividad.

Artículo de reflexión

Fecha de recepción:
16 de marzo

Fecha de aprobación:
14 de mayo

Fecha de publicación:
28 de junio

Creative Commons
Reconocimiento-
NoComercial-
SinObraDerivada 4.0
Internacional



Resumen

La gestión por procesos es una metodología centrada en la optimización de los procesos en las empresas; lamentablemente no todos los dueños o gerentes de las organizaciones la conocen y mucho menos la aplican, generando la falta de mejora continua de los procesos y perdiendo con ello la oportunidad de incrementar la competitividad de la empresa. Por lo anterior, el **objetivo** de la presente investigación es analizar si existe alguna relación entre el modelo de operación por procesos y una mejora en la competitividad en despachos de contabilidad en la ciudad de Puebla, México. Para lograr esto se realizó una investigación cuantitativa; la recolección de datos se obtuvo mediante la aplicación de un cuestionario a 30 gerentes o dueños de despachos de contabilidad ubicados en la ciudad de Puebla, analizando datos de manera descriptiva y correlacional en el *software* estadístico SPSS.

1 Administradora de Empresas y Especialista en Gestión de la Calidad, Universidad de los Llanos. Estudiante de la Maestría en Gestión de las Pequeñas y Medianas Empresas. Facultad de Administración de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México. p22mgpme003@viep.com.mx, ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-1841-385X>

2 Profesor Investigador Titular A TC. Doctor en Administración Pública. Facultad de Administración de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México. alfredo.perez@correo.buap.mx, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8766-5766>



Los principales hallazgos de la investigación evidencian que los despachos no cuentan con una planeación conveniente y no realizan un adecuado seguimiento y control de sus operaciones; además, no utilizan herramientas que faciliten la evaluación y el cumplimiento de sus objetivos organizacionales, reflejando por último la ausencia de metodologías para la mejora continua. El artículo aborda la **discusión** sobre la influencia de operar bajo procesos, en la competitividad de despachos de contabilidad. Como **conclusión**, se identificó que existe correlación entre las variables analizadas y se determina la necesidad de implementar este modelo en aquellos despachos y empresas que deseen ser más competitivos; así mismo, se resalta la importancia de realizar estudios posteriores con un mayor alcance en empresas de este sector. La presente investigación se considera original, por el análisis de la gestión basada en procesos y la influencia en la competitividad en el contexto específico de los despachos de contabilidad, aportando evidencia de un campo poco estudiado.

Palabras clave: organización privada, cambio organizacional, empresa, gestión, organización del trabajo, productividad

Códigos JEL: M140 Cultura Corporativa

*Cómo citar este artículo /
To reference this article:*

Gómez Pulido, A. M., y Pérez-Paredes, A. . (2024). Modelo de operación por procesos para mejorar la competitividad en despachos de contabilidad. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones Y Negocios)*, 11(1), e-1053. <https://doi.org/10.22579/23463910.1053>

Abstract

Process management is a methodology focused on optimizing processes in companies. Unfortunately, not all owners or managers of organizations know it and much less apply it, generating a lack of continuous improvement of processes, thereby losing the opportunity to increase the competitiveness of the company. Therefore, the **objective** of this research is to analyze if there is any relationship between the process operation model and an improvement in competitiveness in accounting firms in the city of Puebla, Mexico. To achieve the above, a quantitative investigation was carried out, data collection was obtained by applying a questionnaire to 30 managers or owners of accounting firms located in the city of Puebla, analyzing in a descriptive and correlational manner in the SPSS statistical software. The main findings of the research show that the offices do not have adequate planning and do not carry out adequate monitoring and control of their operations. Furthermore, they do not use tools that facilitate the evaluation and fulfillment of their organizational objectives, finally reflecting the absence of methodologies for continuous improvement. The article addresses the **discussion** of the influence of operating under processes on the competitiveness of accounting firms. In **conclusion**, it was identified that there is a correlation between the variables analyzed and the need to implement this model in those offices and companies that wish to be more competitive is determined. Likewise, the importance of carrying out subsequent studies with a greater scope in companies in this sector is highlighted. This research is considered original, due to the analysis of process-based management and the influence on competitiveness in the specific context of accounting firms, providing evidence of an understudied field.

*Cómo citar este artículo /
To reference this article:*

Gómez Pulido, A. M., y Pérez-Paredes, A. . (2024). Modelo de operación por procesos para mejorar la competitividad en despachos de contabilidad. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones Y Negocios)*, 11(1), e-1053. <https://doi.org/10.22579/23463910.1053>

Keywords: Private organization, Organizational change, Company, Management, Work organization, productivity.

JEL Codes: M140 Corporate Culture

Introducción

En el entorno empresarial actual, caracterizado por la globalización, la innovación y la competencia feroz, la necesidad de adoptar estrategias que permitan ser competitivas y sostenibles a las empresas es innegable. En este contexto, el Modelo de Operación por Procesos (MOP), es una herramienta clave para las empresas de todos los sectores, incluidos los despachos de contabilidad.

Lamentablemente un número considerable de organizaciones aun no lo conocen y mucho menos lo aplican, tal como sucede en los despachos de contabilidad en la ciudad de Puebla donde, de una muestra de 100 despachos analizados, el 75% no cuenta con una gestión administrativa adecuada, solo el 25% tiene planeación estratégica formal, el 50% no tiene una adecuada distribución de tareas y responsabilidades, el 25% no cuenta con manuales de procedimientos, el 75% no tiene sistemas de control del tiempo de trabajo, el 50% no tiene horario de trabajo flexible y solo el 25% evalúa el desempeño de forma regular, mientras que el 75% no tiene un sistema formal para evaluar el desempeño (Arroyo, Cervantes & Flores, 2016). Otro estudio desarrollado por López & López (2017) donde se analizaron 120 despachos, reveló que el 65% no cuenta con ningún sistema de gestión, solo el 35% capacita regularmente a su personal, 65% no tiene un programa formal de capacitación, el 50% utiliza *software* contable básico, 25% no utiliza *software* contable y

alrededor del 25% de los clientes no está satisfecho con la calidad del servicio recibido.

Por lo anterior, el objetivo del presente artículo es analizar si existe alguna relación entre el modelo de operación por procesos y una mejora en la competitividad en despachos de contabilidad en la ciudad de Puebla. El tema se nutre de una serie de conceptos acerca de la competitividad en el entorno empresarial, el modelo de gestión por procesos; para ello se realizó una revisión de literatura académica y científica.

Los resultados de esta investigación proporcionan información valiosa para los despachos de contabilidad que estén considerando implementar el MOP.

En la siguiente sección, se revisará la literatura sobre el MOP y su aplicación en los despachos de contabilidad.

Contexto teórico

Modelo de Operación por Procesos

Según Durán & Rey (2020) es una herramienta de gestión que se basa en la identificación, el análisis y la gestión de los procesos que se llevan a cabo en una empresa y presenta las siguientes características: a) *Enfoque en el cliente*: se centra en las necesidades y en la creación de valor para el cliente, b) *Mejora continua*: puesto que permite identificar áreas de oportunidad y la implementación de medidas para corregirlas, c) *Eficiencia y eficacia*:

permite mejorar el desempeño de las operaciones de la empresa y, d) *Flexibilidad*: el modelo es flexible y adaptable a las necesidades cambiantes del mercado y a las características de cada empresa.

Factores clave de éxito para implementar un MOP

De acuerdo con Rey, Durán & Martínez (2023) la implementación del MOP puede ser un reto. Para lograrlo de manera exitosa es necesario tener en cuenta factores clave como: a) Participación de los empleados en el diseño e implementación, b) Programa de incentivos que motive a utilizar el MOP, c) La creación de un ambiente de trabajo que favorezca la innovación y la creatividad, d) Liderazgo y compromiso de la dirección para gestionar el proceso de cambio, e) Planificación y diseño ajustado a las necesidades específicas de la empresa, f) Comunicación y formación para que todo el personal pueda comprenderlo y aplicarlo correctamente, g) Implementación gradual, comenzando por áreas piloto y luego extenderlo a toda la empresa, h) Medición y seguimiento, identificando áreas de mejora ajustando lo necesario, i) Cultura organizacional que apoye el MOP, j) Gestión del cambio de forma efectiva para lograr la aceptación del MOP, k) Recursos humanos y tecnología requeridos por el modelo y, l) Mejora continua para mantenerlo actualizado y efectivo.

Competitividad

En términos generales, la competitividad hace referencia a la capacidad de un individuo, empresa, país o región, para destacar y tener éxito en un contexto determinado (Medeiros, Gonçalves & Camargos, 2019). En el ámbito empresarial, la competitividad se asocia con la capacidad que tiene una empresa para ofrecer productos o servicios de calidad a precios competitivos, atrayendo y reteniendo clientes en un mercado globalizado (Barney, 1991). También se relaciona con la eficiencia en la producción y gestión de recursos, la innovación constante, la adaptación a las necesidades del mercado y la capacidad de superar a los competidores (Grant, 1991). En este sentido es necesario considerar que los factores que determinan la competitividad empresarial incluyen: tecnología, recursos humanos, capital, infraestructura, marco regulatorio, cultura organizacional y estrategias de negocio (Day, 1994).

El MOP y la competitividad

A través de una revisión de literatura Hernández, Salinas & Vega (2019) concluyen que la implementación del modelo en sí genera un impacto en la competitividad de la empresa que lo aplique. El enfoque orientado en la identificación de los procesos y su interacción y gestión, contribuyen continuamente al logro de los objetivos planteados. El MOP permite que las empresas tengan una mejor capacidad de adaptación y preparación frente a los constantes cambios del

mercado, buscando siempre la generación de valor para la satisfacción del cliente. Sumado a ello, el análisis de los indicadores aplicados, permite descubrir áreas de oportunidad y con ello se facilita la toma de decisiones (Ruiz, Almaguer, Torres & Hernández, 2014).

Para García, Prieto & Sanz (2014) los factores de competitividad en las pymes son: la innovación, gestión humana, tecnologías de información y comunicación, medioambiente, gestión financiera y diferenciación. En este sentido, Ramírez, Beltrán & Nieto (2016) exponen que el MOP, al tener un enfoque amplio para dar respuesta a requerimientos de las partes interesadas internas y externas, permite la implementación efectiva de acciones de mejora, tomando como punto de partida los resultados obtenidos mediante el seguimiento y control a través de la aplicación de indicadores clave para cada proceso.

La implementación del MOP brinda a la empresa una notoria diferenciación respecto de aquellas que no emplean este tipo de herramientas organizacionales, pues además de las bondades ya descritas, este modelo fomenta la creatividad e innovación en todos los niveles (Palma, Arbeláez, & Pardo, 2016). Por otra parte, Hernández, Cardona & Del Rio (2017) destacan como beneficios: comprender por qué se hacen las cosas, identificación de costos, facilidad para establecer estrategias, tener un sistema de medición propio, trabajo en equipo, enfoque en el cliente, determinación de puntos críticos de control, reduc-

ción de fallas e identificación de valor agregado de cada proceso, así como una visión integral de la empresa, lo cual facilita la toma de decisiones y la mejora constante. Por otra parte, el modelo facilita el conocimiento profundo de la empresa, lo cual puede reflejarse en una mejor sostenibilidad (Bansal & Des Jardine, 2014).

Materiales y métodos

La investigación se llevó a cabo mediante una metodología cuantitativa, descriptiva y correlacional. La recolección de datos se realizó mediante la aplicación de un cuestionario a gerentes o dueños de despachos de contabilidad ubicados en la ciudad de Puebla; los datos obtenidos se analizaron de manera descriptiva y correlacional empleando para ello el *software* estadístico SPSS.

Este estudio es cuantitativo ya que se utilizaron herramientas de análisis estadístico; de acuerdo con López & Martínez (2023), la investigación cuantitativa se basa en la recolección y análisis de datos numéricos para probar hipótesis y explicar fenómenos sociales, en esta investigación la medición precisa de variables es fundamental y los resultados que se obtienen pueden generalizarse a poblaciones más amplias.

El tipo de método utilizado fue descriptivo y correlacional. Esta investigación es descriptiva puesto que se detallan circunstancias y características importantes propias de las pymes objeto de estudio, y correlacional ya

que se busca determinar si existe asociación entre las dos variables de esta investigación, sin establecer relaciones de causa y efecto.

Así mismo, se revisaron documentos de revistas científicas indexadas vinculadas con las variables analizadas en la presente investigación.

La técnica e instrumento empleado en la presente investigación fue encuesta aplicada a través de formulario de Google.

El instrumento aplicado a los despachos contables contó con un total de 25 preguntas divididas en las categorías que se mencionan a continuación: 1) Datos generales, 2) Planeación empresarial, 3) Seguimiento a las actividades, 4) Evaluación de actividades y, 5) Actividades de mejora.

Las principales características que tienen los sujetos de estudio que participaron en la recolección de datos cuantitativos de la presente investigación son: personas físicas y morales que prestan servicios de contabilidad, con tamaño y antigüedad del despacho indistinta.

Se utilizó una muestra no probabilística denominada bola de nieve, debido a que no todos los despachos consultados estaban dispuestos a responder, por ello, se solicitó la referencia de otro despacho a los encuestados, hasta lograr las 30 encuestas.

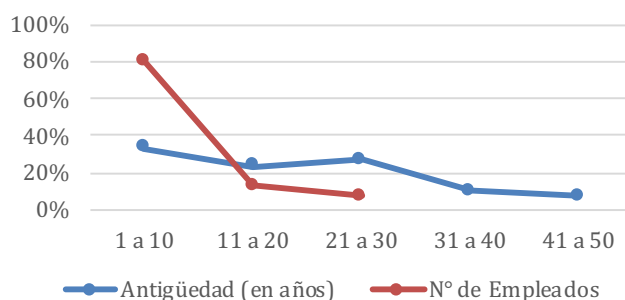
Resultados

El instrumento se aplicó a 30 despachos de contabilidad ubicados en la ciudad de Puebla, los cuestionarios fueron respondidos por los dueños o gerentes de cada despacho. Se validó el instrumento mediante alfa de Cronbach y se obtuvo un puntaje de 0.765, es decir que se tiene un nivel de fiabilidad aceptable, tomando como referencia la interpretación del coeficiente presentada en la investigación de Oviedo & Campo (2005). Los resultados obtenidos se presentan a continuación.

Análisis descriptivo

En la presente investigación solo se estudiaron despachos contables ubicados en el municipio de Puebla, a continuación, se describen sus características principales.

Grafico 1. Antigüedad del despacho y cantidad de colaboradores



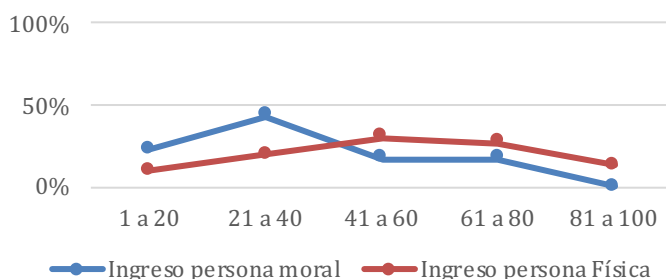
Fuente: elaboración propia

Los despachos analizados tienen una trayectoria importante en el mercado, tal como se muestra en la gráfica donde se evidencia que el 33% aún se encuentra en el umbral de los primeros diez años, etapa considerada crítica pues en este tiempo se determina la capacidad de supervivencia y crecimiento a largo plazo, mientras el 67% restante ya ha superado esta etapa, lo cual refleja que han alcanzado una

estabilidad en el mercado y han desarrollado capacidad de adaptación a sus cambios. Con relación al número de colaboradores en cada despacho es interesante cómo, a medida que aumenta la antigüedad, disminuye el número de personas vinculadas.

Con relación a las fuentes de ingreso del despacho se evidencia lo siguiente.

Grafico 2. Principal fuente de ingresos del despacho



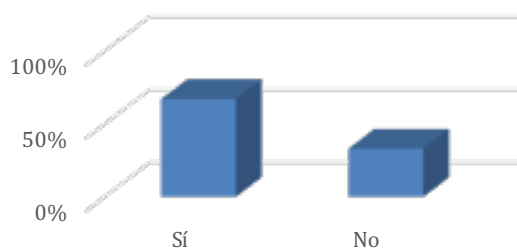
Fuente: elaboración propia

El 70% de los despachos contables obtienen más del 41% de sus ingresos de servicios prestados a personas físicas. Este dato pone de manifiesto que tienen una gran cartera de clientes, lo que constituye un indicador fundamental para su permanencia en el mercado. Al no depender de un único cliente, las empresas cuentan con

un amplio potencial para expandir su base de clientes y, en consecuencia, aumentar sus ingresos.

La identidad corporativa es esencial en el contexto empresarial para diferenciarse de la competencia y fortalecer el valor de la marca, en este aspecto la situación en los despachos contables es la siguiente.

Grafico 3. Identidad corporativa



Fuente: elaboración propia

Un tercio de los despachos (33%) no posee una identidad corporativa definida, lo que sugiere que estas empresas podrían estar perdiendo oportunidades en el mercado al no tener elementos que le permitan diferenciarse de la competencia. La no existencia de una identidad corporativa puede dificultarles la comunicación efectiva con su público objetivo, así como la atracción de nuevos clientes.

Tal como se describió mediante los gráficos anteriores, los despachos contables tienen una trayectoria importante en la prestación de servicios contables y, a mayor número en años de permanencia en el mercado, dis-

minuye la cantidad de personal vinculado a su nómina, pues la mayoría de ellos cuentan con menos de diez colaboradores, prestando servicios a un gran número personas físicas y con un amplio potencial de aumentar su cuota de clientes. A continuación se presenta el análisis inferencial realizado con la información brindada por los gerentes y dueños de despachos.

Análisis inferencial

Las correlaciones encontradas en la presente investigación se describen a continuación, para ello se toma en cuenta la siguiente escala.

Tabla 2. Rango de correlación de variables

Rango de valores de r xy	Interpretación
0,00 < [rxy] < 0,10	Correlación nula
0,10 < [rxy] < 0,30	Correlación débil
0,30 < [rxy] < 0,50	Correlación moderada
0,50 < [rxy] < 0,70	Correlación fuerte
0,70 < [rxy] < 0,90	Correlación muy fuerte
0,90 < [rxy] < 1,00	Correlación casi perfecta

Fuente: Elaboración propia a partir de Ballester & García (2014).

Correlación simple

A continuación, se describen las correlaciones simples encontradas entre las categorías o ítems estructurados en la presente investigación.

- Se encuentra correlación positiva muy fuerte entre las variables “seguimiento y control operacional” y “evaluación de cumplimiento” $r = ,782^{**}$ y $p = 0.00$, lo cual indica que, al aumentar el seguimiento y control operacional en los despachos,

también lo hará la evaluación de cumplimiento.

- Se encuentra correlación positiva muy fuerte entre las variables “seguimiento y control operacional” y “mejora continua” $r = ,857^{**}$ y $p = 0.00$, esto quiere decir que en la medida en que aumenten las actividades de seguimiento y control en las operaciones de los despachos, aumentarán las actividades encaminadas a la mejora continua.

- Se encuentra correlación positiva muy fuerte entre las variables “evaluación de cumplimiento” y “mejora continua” $r = ,805^{**}$ y $p = 0,00$, indicando así que, entre más evaluaciones de cumplimiento se desarrollen cada despacho, tendrá sobresalientes indicadores de mejora continua.

A continuación, se presentan las correlaciones simples encontradas entre las diversas preguntas por categorías.

- Se encontró correlación lineal negativa muy fuerte entre las preguntas “¿Qué porcentaje representan en los ingresos sus clientes físicos?” y “¿Qué porcentaje representan en los ingresos sus clientes morales?”, $r = -,838^{**}$ y $P = 0,00$, esto quiere decir que un aumento en la dependencia de los clientes físicos se asocia con una disminución en la dependencia de los clientes morales, y viceversa.
- Existe correlación positiva muy fuerte entre las preguntas “El despacho contable tiene una planeación que contribuye al cumplimiento a su misión” y “El despacho contable identifica y asegura la existencia de los recursos necesarios para el desarrollo de sus actividades” $r = ,751^{**}$ y $0,00$, esto indica que, a mayor planeación para el cumplimiento de la misión, mayor identificación y aseguramiento de recursos para el cumplimiento de lo planeado.
- Se encontró correlación positiva fuerte entre las preguntas ¿En qué medida sus colaboradores conocen las funciones correspondientes a su cargo?” y “¿Qué nivel de autonomía tienen sus colaboradores para el desarrollo de sus actividades?” $r = ,733^{**}$ y $p = 0,000$, lo cual indica que los colaboradores que tienen un mayor conocimiento de las funciones de su cargo son más propensos a tener un mayor nivel de autonomía en el desarrollo de sus actividades.
- Se encuentra correlación positiva muy fuerte entre las preguntas “¿Con qué frecuencia se miden los resultados de lo planeado vs. lo ejecutado en las diferentes áreas del despacho?” y “¿Con qué frecuencia se desarrollan actividades para supervisar y controlar la calidad del servicio brindado al cliente?” $r = ,843^{**}$ y $p = 0,000$, esto indica que el despacho puede evaluar el cumplimiento de lo planeado vs. lo ejecutado y también supervisar la calidad del servicio brindado al cliente.
- Existe correlación positiva muy fuerte entre las preguntas “¿Con qué frecuencia realiza actividades de seguimiento al desempeño de sus colaboradores?” y “¿Con qué frecuencia se evalúa la situación financiera de la empresa?” $r = ,721^{**}$ y $p = 0,000$, esto indica que las empresas que realizan un seguimiento más habitual del desempeño de sus colaboradores también tienden a evaluar la situación financiera de la empresa con mayor frecuencia.
- Existe correlación positiva fuerte entre las preguntas “¿En qué medida sus colaboradores conocen y

participan en el cumplimiento de la planeación estratégica del despacho?" y "¿Con qué frecuencia se registran datos que permitan medir el desempeño, productividad, eficiencia, eficacia u otro indicador relacionado con las operaciones de la organización?" $r = ,700^{**}$ y $p=0,000$, lo cual quiere decir que los despachos donde los colaboradores tienen un mayor conocimiento y participación en la planeación estratégica, son más propensos a registrar datos para medir el desempeño con mayor frecuencia.

- Se encontró correlación positiva muy fuerte entre las preguntas "¿Con qué frecuencia se miden los resultados de lo planeado vs. lo ejecutado en el despacho, en las diferentes áreas del despacho?" y "¿Con que frecuencia se mide el uso de los recursos requeridos en cada fase de la prestación del servicio?" $r = ,712^{**}$ y $p=0,000$, esto indica que los despachos que miden con mayor frecuencia los resultados planeados vs. ejecutados también tienden a medir el uso de recursos con mayor frecuencia.
- Se encontró correlación positiva muy fuerte entre las preguntas "¿Con qué frecuencia se registran datos que permitan medir el desempeño, productividad, eficiencia, eficacia u otro indicador relacionado con las operaciones de la organización?" y "¿Con qué frecuencia se mide el uso de los recursos requeridos en cada fase de la prestación del servicio?" $r = ,754^{**}$ y

$p=0,000$, esto indica que los despachos que miden con mayor frecuencia el desempeño también tienden a medir el uso de recursos con mayor frecuencia.

A continuación se presentan las correlaciones múltiples encontradas en la presente investigación.

Correlación múltiple

Se describen en primera instancia las correlaciones múltiples encontradas entre las categorías establecidas en el instrumento aplicado.

- Se encontró correlación múltiple muy fuerte entre las variables "SC: seguimiento y control operacional" y "EC: evaluación de cumplimiento" $r = ,782^{**}$ y $p=0,00$, "MC: mejora continua" $r = ,857^{**}$ y $p=0,00$, lo cual indica que los despachos que tienen un mejor seguimiento y control operacional también tienden a realizar una mejor evaluación de cumplimiento y una mayor búsqueda de mejora continua.
- Se encontró correlación múltiple muy fuerte entre las variables "MC: mejora continua" y "SC: seguimiento y control operacional" $r = ,857^{**}$ y $p=0,00$, "EC: evaluación de cumplimiento" $r = ,805^{**}$ y $p=0,00$, esto indica que los despachos que tienen una mayor búsqueda de mejora continua también tienden a realizar un mejor seguimiento y control operacional y una mejor evaluación de cumplimiento.

Discusión

En este estudio se encontraron tres correlaciones positivas muy fuertes, la primera de ellas, entre las variables “seguimiento y control operacional” y “evaluación de cumplimiento”; la segunda entre “seguimiento y control operacional” y “mejora continua”, y la tercera entre “evaluación de cumplimiento” y “mejora continua”. Estos hallazgos son consistentes con la literatura citada previamente; al respecto, Durán & Rey (2020) describen que algunas de las principales características de la operación bajo el enfoque de procesos son, en primer lugar, la búsqueda constante de una mejora continua, permitiendo la identificación de áreas de oportunidad y la implementación de las medidas necesarias para subsanarlas y, en segundo lugar, está el enfoque en el cliente, centrado en la búsqueda de elementos que permitan crear valor para el cliente.

El presente estudio encuentra seis correlaciones simples entre ítems de las diferentes variables analizadas, las cuales son coherentes con la literatura anteriormente presentada. Rey, Durán & Martínez (2023) destacan elementos fundamentales para la implantación exitosa del MOP y resaltan la importancia de la participación de los empleados en el proceso de diseño e implementación como un elemento indispensable para el éxito del modelo. Frente a este elemento, el presente estudio encontró correlación entre la medida en que los colaboradores conocen y participan en el cumplimiento de la planeación es-

tratégica y el registro de datos para medir el desempeño, eficiencia, eficacia y demás indicadores que permitan evaluar el desempeño de las operaciones, esto permite entender que aquellas empresas que permiten mayor participación de los trabajadores en la planeación estratégica, con mayor frecuencia tendrán interés por el registro de datos que permitan realizar seguimiento posterior.

Estos autores, mencionan también como elementos importantes: a) Planificación y diseño ajustado a las necesidades específicas de la empresa y, b) Identificación de los recursos humanos y tecnológicos. En este sentido el presente estudio encontró una primera correlación entre la planeación orientada al cumplimiento de la misión y la identificación y garantía de existencia de los recursos necesarios para el cumplimiento de los mismos, y una segunda correlación entre la frecuencia de medición de los resultados de lo ejecutado vs. lo planeado y la frecuencia de medición del uso de recursos requeridos en cada fase del proceso.

Otro elemento destacado por Rey, Durán & Martínez (2023) es la importancia de la comunicación y formación del personal para entender el modelo. Al respecto, este estudio encontró correlación entre el conocimiento de las funciones correspondientes al cargo por parte de los colaboradores y el nivel de autonomía del colaborador en el desarrollo de sus funciones. Con esto se reafirma la importancia que tienen los colaboradores en el éxito de cualquier cambio que se de-

see implementar al interior de la empresa, pues en la medida en que la gerencia capacite a su personal, podrá permitirles mayor autonomía en sus cargos y en el desarrollo de sus funciones; esto permitirá a la empresa ser más eficiente.

Aunado a lo anterior, estos autores mencionan dos elementos adicionales que son a) la medición y seguimiento, para encontrar las áreas de oportunidad y, b) la mejora continua. Este estudio encontró tres correlaciones consistentes con esta literatura, la primera correlaciona la frecuencia de medición de resultados de lo planeado vs. lo ejecutado, la frecuencia de realización de actividades de supervisión y control de la calidad del servicio brindado al cliente, la segunda correlación encontrada es entre la frecuencia en que se realizan actividades de seguimiento al desempeño de sus colaboradores y la frecuencia de evaluación de la situación financiera de la empresa. La tercera correlaciona la frecuencia de registro de datos para medir el desempeño, productividad, eficiencia, eficacia u otro indicador relacionado con las operaciones de la organización y la frecuencia de medición de los recursos requeridos en cada fase de la prestación del servicio. Estos hallazgos refuerzan la importancia que tiene para aquellas empresas que deseen ser más competitivas, el desarrollo de actividades que permitan realizar evaluaciones de su nivel de cumplimiento e identificación de áreas de oportunidad.

Esta investigación encontró correlaciones múltiples entre las variables “seguimiento y control operacional”, “evaluación de cumplimiento” y “mejora continua”. Esta correlación resulta afín con lo mencionado por García, Prieto & Sanz (2014), quienes señalan que las empresas que deseen ser competitivas deben desarrollar aspectos como innovación, gestión humana, tecnologías de información y comunicación, medio ambiente, gestión financiera y diferenciación. De igual forma coincide con lo mencionado por Ramírez, Beltrán & Nieto (2016), quienes señalan que con la implantación del MOP es posible dar respuesta a las necesidades de las partes interesadas y el desarrollo de acciones de mejora, tomando como punto de partida los resultados obtenidos mediante el seguimiento y control a través de la aplicación de indicadores clave para cada proceso.

Por otra parte, Hernández, Cardona & Del Rio (2017) destacan que el MOP trae beneficios para aquellas empresas que lo implementen tales como: identificación de costos, facilidad para establecer estrategias, tener un sistema de medición propio, enfoque en el cliente, reducción de fallas e identificación de valor agregado, así como una visión integral de la empresa, lo cual facilita la toma de decisiones y la mejora constante. En este sentido, los resultados del presente estudio son consonantes con la literatura, donde se encontró correlación múltiple entre las variables “mejora continua”, “seguimiento y control operacional” y “evaluación de cumplimiento”.

Recomendaciones

Después de haber analizado los resultados obtenidos del presente trabajo de investigación, se realizan las siguientes recomendaciones:

- Para lograr una mejora constante, los despachos deberían realizar con mayor frecuencia actividades de seguimiento y control operacional, para lo cual deben considerar:
 1. El nivel de conocimiento de las funciones del personal,
 2. Capacitación,
 3. Autonomía,
 4. Comunicación, y
 5. Participación del personal de todos los niveles en la planificación estratégica del despacho.
- Así mismo, deberían incrementar actividades de evaluación de cumplimiento, tomando en cuenta elementos como:
 1. Seguimiento al desempeño de los colaboradores,
 2. Evaluación de satisfacción del cliente,
 3. Medición de cumplimiento de lo planeado versus lo ejecutado,
 4. Estandarización de procesos,
 5. Supervisión y evaluación de calidad del servicio,
 6. Evaluación de la situación financiera, y
 7. Realización de actividades de bienestar.

- Atendiendo a los elementos anteriormente listados, los despachos lograrán una mayor eficiencia y eficacia en todas sus actividades, puesto que el seguimiento constante y evaluación en los momentos adecuados, permite identificar puntos críticos de control y con ello se obtiene la oportunidad de corregir todos los elementos que puedan afectar la satisfacción del cliente antes, durante o después de la prestación del servicio.

Conclusiones

Una vez analizados los resultados obtenidos, es posible indicar que se cumplió el objetivo, pues los hallazgos y correlaciones encontradas entre las variables permiten evidenciar que, sí existe relación entre el modelo de operación por procesos y una mejora en la competitividad en despachos de contabilidad. Aunado a ello, al contrastar los resultados frente a la literatura presentada, se refuerza la existencia de una relación entre el modelo de operación por procesos y la mejora en la competitividad en cualquier empresa que lo implemente.

En términos generales, se evidencia que el modelo de operación por procesos ofrece una serie de beneficios para aquellas empresas que lo implementen, partiendo de una correcta planeación de actividades orientadas al cumplimiento del objeto misional, una mejor identificación y control de los recursos requeridos, mayor capacidad de seguimiento y evaluación

de los servicios prestados, así como mayor facilidad y orientación al cambio dada la participación y autonomía que permite delegar a los colaboradores de acuerdo al nivel de su cargo.

Los resultados obtenidos en la presente investigación, evidencian la importancia y la necesidad de implementar este modelo de gestión al interior de aquellos despachos de contabilidad y demás empresas que deseen tener un horizonte más claro, mejor organización de sus actividades, mejor control de sus operaciones y mayor orientación al cambio y a la mejora continua y, con ello, lograr una mejor posición competitiva en comparación de aquellas que no lo implementen.

El presente estudio se realizó con una muestra limitada de empresas, dadas las características del sector, por lo que se establece la importancia de replicarlo con una muestra más grande de organizaciones, realizar estudios comparativos con otros países y efectuar estudios experimentales para determinar la relación causal entre las variables, lo que permitirá ampliar la información sobre esta importante temática y coadyuvar a generar nuevos modelos que fomenten la competitividad en este tipo de empresas de servicios.

Información Complementaria

Agradecimientos: los autores agradecen a los gerentes y dueños de despacho; gracias a su disposición para facilitar información completa y de calidad con relación a sus despachos, fue posible el análisis de la información de interés.

Contribuciones de autoría

Andrea Milena Gómez Pulido, autora principal, fundamentación teórica, gestión de la información, análisis de datos, resultados y conclusión.

Alfredo Pérez Paredes, redacción de introducción y discusión, orientación editorial y corrección de estilo.

Conflictos de interés: los autores manifiestan bajo la gravedad de juramento que no se encuentran incurso en ninguna causal de conflicto de intereses, inhabilidad o incompatibilidad que pueda alterar, condicionar o sesgar los resultados de la información analizada y sus respectivas conclusiones.

Financiamiento: esta investigación no recibió subvenciones específicas de ninguna entidad o empresa del sector público o privado.

Material suplementario: no se presenta material suplementario.

Referencias

- Arroyo, F. M., Cervantes, G. J. & Flores, L. M. (2016). *Análisis de la gestión administrativa en despachos contables de la ciudad de Puebla*.
- Bansal, P. & Des Jardine, M. (2014). Business Sustainability: It is About Time. *Strategic Organization*, 12(1),70-78. Obtenido de https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_nlinks&pid=S0718-0764201900020010300003&lng=en
- Barney, J. B. (1991). *Journal of Management*. Obtenido de Firm resources and sustained competitive advantage.
- Day, G. S. (1994). *Journal of Marketing*. Obtenido de The capabilities of market-driven organizations.
- Durán, J. J. & Rey, M. C. (2020). El modelo de operación por procesos como herramienta de gestión en las empresas del sector servicios. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 26(3).
- García, J., Prieto, R. & Sanz, D. (2014). *Factores de Competitividad Organizacional. Su Gestión para la Sostenibilidad Empresarial*, VI jornadas científicas nacionales Dr. José Gregorio Hernández, Maracaibo, Venezuela. Obtenido de https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_nlinks&pid=S0718-0764201900020010300013&lng=en
- Grant, R. M. (1991). *California Management Review*. The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation.
- Hernández, H., Cardona, D. & Del Rio, J. (2017). Direccionamiento Estratégico: Proyección de la Innovación Tecnológica y Gestión Administrativa en las Pequeñas Empresas. *Información Tecnológica*, 28(5),15-22. Obtenido de https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_nlinks&pid=S0718-0764201900020010300018&lng=en
- Hernández, K. D., Salinas, J. A. & Vega, E. O. (2019). La Gestión por Procesos en las Pymes de Barranquilla: Factor Diferenciador de la Competitividad Organizacional. *Información tecnológica*, 30(2). https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07642019000200103&script=sci_arttext
- López, C. M. & López, M. J. (2017). *Factores que influyen en la calidad del servicio en despachos contables de la ciudad de Puebla*.
- López, G. M. & Martínez, C. F. (2023). Investigación cuantitativa: Un enfoque para la medición y análisis de datos. *Revista de Ciencias Sociales*, 28(2).
- Medeiros, V., Gonçalves, G. L. & Camargos, T. E. (2019). La competitividad y sus factores determinantes: un análisis sistémico para países en desarrollo. *Revista de la CEPAL* N° 129. Obtenido de: chrome-extension://efaidnbmnnnibpajpcglclefindmkaj/<https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/820532b5-0b65-4f87-9990-fe54b4a6e507/content>
- Oviedo, H. C. & Campo, A. A. (2005). *Metodología de investigación y lectura crítica de estudios*. Obtenido de Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-74502005000400009#:~:text=%C3%ADtem%20\(33\).-,%20del%20coeficiente%20alfa%20de%20Cronbach,%20que%20hay%20redundancia%20o%20duplicaci%C3%B3n](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-74502005000400009#:~:text=%C3%ADtem%20(33).-,%20del%20coeficiente%20alfa%20de%20Cronbach,%20que%20hay%20redundancia%20o%20duplicaci%C3%B3n).

- Palma, H., Arbeláez, D. & Pardo, A. (2016). La Innovación Empresarial como Impulsora de las Pymes en la Región Caribe *Revista Panorama Económico*, (24). Obtenido de https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_nlinks&pid=S0718-0764201900020010300022&lng=en
- Ramírez, L., Beltrán, J. & Nieto, E. (2016). Gestión por Procesos como Factor de Competitividad de Pymes del Sector Industrial en el Estado de Querétaro. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 9(1), 816-832. Obtenido de https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_nlinks&pid=S0718-0764201900020010300027&lng=en
- Rey, M. C., Durán, J. J. & Martínez, C. F. (2023). Los factores clave de éxito en la implementación de un modelo de operación por procesos en las empresas del sector servicios. *Revista de Management y Dirección*, 27(1).
- Ruiz, F. D., Almaguer, T. R., Torres, T. I. & Hernández, P. A. (2014). La Gestión por Procesos, su Surgimiento y Aspectos Teóricos. *Ciencias Holguín*, 20(1). Obtenido de https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_nlinks&pid=S0718-0764201900020010300029&lng=en

BIODATA Autor1

Andrea Milena Gómez Pulido

Administradora de Empresas, Especialista en Gestión de la Calidad, egresada de la Universidad de los Llanos, Colombia. Estudiante de la Maestría en Gestión de las Pequeñas y Medianas Empresas, adscrita a la Facultad de Administración de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. Consultora con amplia experiencia en diagnóstico, planeación, diseño, implementación y evaluación de sistemas de gestión bajo las normas ISO 9001:2014, 14001:2015, 45001:2018, 21001:2018 en empresas del sector público y privado, auditor interno certificado.

ORCID:

<https://orcid.org/0009-0006-1841-385X>

BIODATA Autor2

Alfredo Pérez Paredes

Administrador de Empresas y maestro en administración de pequeñas y medianas empresas en la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. Doctor en Administración Pública por parte del Instituto de Administración Pública del estado de Puebla. Profesor investigador en programas de licenciatura, maestría y doctorado, actualmente secretario de investigación y estudios de posgrado, adscrito en la Facultad de Administración de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, formando parte del Sistema Nacional de Investigadoras e Investigadores (SNI).

ORCID:

<https://orcid.org/0000-0001-8766-5766>.